١
سلسلة القائد للدراسات والبحوث العسكرية



العميد الركن (م)

محمد بن علي الحميدي

١٤٣٥هـ/ ٢٠١٤م

سلسلة
القائد
للدراسات
والبحوث
العسكرية

١



التنظيم والتخطيط

تأليف:
عميد ركن متقاعد
محمد بن علي الحميميدي

ⓗ محمد علي الحميميدي ، ١٤٣٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الحميميدي ، محمد علي

التنظيم والتخطيط / محمد علي الحميميدي - ط٢ .-

الرياض، ١٤٣٥هـ

٤٠ ص ؛ ١٧×٢٤سم

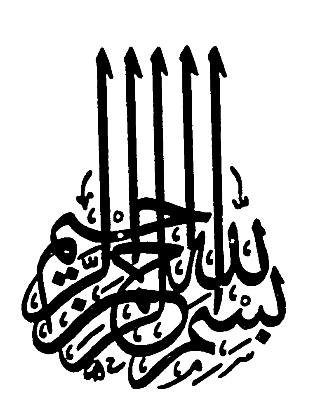
ردمك : ٦-٣٣-٤٠٣٣-١-٠-٣-٦٠٣-٩٧٨

١- التخطيط العسكري ٢- الاستراتيجية العسكرية أ.العنوان

ديوي ٣٥٥,٤٣ ١٤٣٥/١١٦٤

ردمك: ٦-٣٣-٤٠٣٣ - ١-٠-٣-٦٠٣-٩٧٨ رقم الإيداع: ١٤٣٥/١١٦٤

الطبعة الثانية ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م



بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

المقدمة

إن التنظيم والتخطيط من أهم أعمال القيادة لتحقيق أهدافها المعيّنة، ويعتبر التنظيم من الأعمال التي استجدّت في أعمال القيادة، وهو عبارة عن صياغة العلاقة والتفاعل بين الأفراد والمهام والمعدات، ويعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية.

بينما يعتبر التخطيط وسيلة القائد لتوجيه التنظيم من الحاضر إلى المستقبل لغرض تحقيق هدف محدد، كما أن عملية التخطيط تحدد طرق العمل لإنجاز أهداف التنظيم.

والتخطيط عبارة عن عملية فكرية تجمع أسلوب القائد في التفكير مع تجاربه الماضية لخلق الإبداع. لذلك فنجاح التخطيط يعتمد على قدرة القائد على التفكير.

عميد ركن متقاعد

محمد بن علي الحميميدي

التنظيم

يعتبر التنظيم عملاً جديداً سواءً لمفهومه أو طبيعة دوره، ولم يتجه العالم إلى الاهتمام بهذا النشاط إلا خلال الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية نتيجةً للمشاكل التنظيمية والإدارية التي خلّفتها الحرب. إضافة إلى رغبة الدول النامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهتم نشاط التنظيم بكل ما له علاقة بالتنظيم كإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم والإجراءات الإدارية، ووضع القواعد والأسس التي تقوم عليها الإدارات والوحدات والأجهزة الحديثة عند بداية إنشائها حسب المفاهيم والاتجاهات العلمية الحديثة. والتنظيم نشاط عملي يعتمد على الممارسة والخبرة، وهو عبارة عن الجانب التطبيقي للإدارة.

والتنظيم عبارة عن عملية خلق العلاقة والتفاعل بين الأفراد والوظائف والمعدات هدف مشترك. وهو عمل إداري ضروري لدفع المجموعات إلى العمل الفعّال لتنفيذ المهام المحددة بكفاءة عالية، وهو من أحب المواضيع الإدارية إلى نفوس واضعي النظريات الإدارية، وقد كتبوا عنه الكثير لدرجة تتعدى الكتابة عن المواضيع الإدارية الأخرى، لأنّ التنظيم عبارة عن عملية بناء أوضاع ضرورية لتنفيذ المخطط تنفيذاً فعالاً إلى جانب المحافظة على هذه الأوضاع، وهذه العملية تشمل تحديد وترتيب كل الأعمال بطريقة آلية تقود إلى إنجاز المهمة في نهاية الأمر كاملة.

وتنظيم العمل بشكل دقيق يشيد بناءً يساعد الأفراد على العمل بجماعية بكفاءة ومهارة كافية لتحقيق الهدف المشترك، وتظهر جودة التنظيم والتعاون بشكل واضح عندما تستطيع القوة مواصلة أعمالها حتى ولو تمزّقت أوصالاً. لذلك تظهر أهمية ودور التنظيم خلال الصراع في النشاط الخلاّق.

فإذا عرفنا أن كلمة التنظيم تعني الترتيب والتجهيز بنظام معين من أجل العمل في المستقبل، وإذا عرفنا كذلك أن ذلك العمل المطلوب في المستقبل هو الحرب أو القتال الدموي، وهو العمل المعرّض بطبيعته لأفظع فوضى دموية، استطعنا تخيل وتقدير الأهمية الكبرى للتنظيم.

وبناءً على ذلك فإن تنظيم القوات من أجل الإعداد للمعركة يتطلب تخيل تلك المعركة وتوقّع أشكالها وتصوّر أجوائها. إلى جانب تحديد فاعلية الأسلحة وقدرة الأفراد البدنية على المقاومة وقوة النفس أمام الموت. وهذا يفسر الحاجة إلى استخدام جميع المعلومات العسكرية. والحقيقة أن في هذا العمل أفضل إعداد لدور القائد الميداني في المعركة.

وهكذا يتّضح أن ضروريات المعركة تسيطر بشكل كبير على قضايا التنظيم لأنها تطرحها وتحدد حلولها. أما الاعتبارات الأخرى كالمتاعب الإدارية فليس لها نفس التأثير على المعركة بنفس المستوى، ولكنها تقوم بتعديل التدابير التي تفرضها، لذلك يجب أن نعترف أن دور القائد التنظيمي في العمليات يتزايد في القيادات العليا. لذلك يجب أن يتصف القائد بالمعرفة والإدراك لمهامه التنظيمية لأنه غالباً ما يجد نفسه أمام مواقف متكررة تفرض عليه ضرورة تنظيم قواته أو وحدته بالطريقة التي تضمن تكيفها بأفضل حالاتها لتحقيق مهمة ما.

والحقيقة التي يجب أن لا تغيب عن بال القائد هي أن يدرك أن مميزات أفراده وضبّاطه الشخصية ومهارتهم حسب تخصصاتهم المختلفة ليست على مستوى واحد أو معدّل ثابت، ولكنها تتفاوت من شخص لآخر تفاوتاً كبيراً. وانطلاقاً من هذه الحقيقة ينبغي أن يحدد القائد المسؤوليات والمهام بالشكل الذي يضمن تحقيق أعلى درجات العمل الجماعي الفعّال وهذا ما يطلق عليه عبارة التنظيم.

مفهوم التنظيم وأسباب التنظيم:

يتمثّل مفهوم التنظيم بتحديد النشاطات وترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتحد وتتعاون الجهود الإنسانية لغرض تحقيق هدف محدد. وذلك يعني تنسيق الجهود البشرية في وحدة ـ لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل كلفة.

أما أسباب التنظيم فإنها بلا شك أن هناك الكثير من النشاطات أو الأعمال

التي ليس بالإمكان أن يقوم بها الإنسان منفرداً بسبب وقته وقدراته المحدودة. لذلك من الضروري تعاون عدد من الأفراد لإنجاز تلك النشاطات أو الأعمال. عند ذلك يصبح التنظيم من الضروريات لتجميع الجهود وتوحيدها وتنسيق نشاطاتها من أجل تحقيق الهدف المنشود من تلك الأعمال.

ويطلق على الإطار الذي يوحّد جهود العاملين ويجمع الوسائل والإمكانات التي تمنح القائد القدرة على تنفيذ خططه الوحدة أو المنظمة أو الإدارة. ولبناء أو تأسيس أي تنظيم لا بدّ من توفر العناصر الرئيسية التالية:

١ ـ وجود هدف واضح يراد إنجازه.

٢ ـ توفر نشاطات معينة يجب القيام بتنفيذها لتحقيق ذلك الهدف.

٣ ـ وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة.

٤ ـ تحقيق اشتراك الأفراد في إنجاز الهدف عن طريق تجزئة العمل، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والمعدات المتوفرة لتنفيذ ذلك العمل.

أهداف التنظيم:

ينبغي لكل مصمم أي تنظيم عسكري بصفة خاصة أن يدرك من البداية وقبل كل شيء أن هدف بناء التنظيم هو إيجاد التوازن بين المهام الإنتاجية المتعلقة بالعمليات من جهة والمهام الإدارية المتعلقة بالوظيفة من جهة أخرى، واضعاً في الاعتبار أن تكون المهام الإدارية كافية ولكن محدودة. أي أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال أو تحت أي ظرف من الظروف أن تساوي المهام الإدارية المهام الإنتاجية أو تتجاوزها من حيث الأهمية.

وهذا الذي يجب أن ينعكس على عقيدة التنظيم وبنيته، لأنّ الهدف من التنظيم العسكري نشر الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق إنتاج أكبر فعالية ممكنة في القتال. ورغم بساطة هذه الحقيقة ووضوحها إلا أنها تشكل مشكلة للمنظم العسكري، ومن جهة أخرى بما أن التنظيم بحكم طبيعته يشمل سلسلة من الموازنات. والتي يتمثل أحدها بضرورة التوازن بين الحاجة للسيطرة من أعلى وبين المبادرة من أدنى. وكذلك بين رغبة القيادة بتوظيف الموارد المتوفرة حيث الحاجة إليها وبين الحاجة لتوفيرها محلياً بالقرب لمواجهة المواقف الطارئة. إلى جانب

رغبة القيادة برسم السياسة من جهة وبين رغبتها بتفادي الإفراط بالتفاصيل من الجهة الأخرى. لذلك ينبغي تقسيم السلطة بثبات ووضوح وتجنب المسؤوليات المتقاطعة.

وباعتبار التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية وهو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المعلنة والمحددة. فإن أهم أهداف التنظيم بصفة عامة هي ما يلي:

١ ـ توضيح الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات لوحدات التنظيم وبيان الوظائف التي تتكون منها.

٢ ـ بيان وتحديد صلاحيات القادة والأفراد الذين يشغلون وظائف وحدات التنظيم لتجنّب تضارب الصلاحيات.

٣ ـ تنسيق واجبات وحدات التنظيم والعاملين فيها.

٤ ـ تحقيق الرقابة والإشراف الفعّال على جميع الأعمال في التنظيم.

٥ ـ تأمين بيئة عمل ملائمة لتحقيق التعاون الاختياري بين وحدات التنظيم وبين العاملين فيها.

٦ ـ تنظيم سير العمل في التنظيم والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في التنظيم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

مبادىء التنظيم:

انصب اهتمام مفكرو الإدارة السابقين باستخلاص بعض المبادىء العامة لإرشاد المنظمين خلال قيامهم بعمل التنظيمات. ولكن ليس هناك إجماع في الرأي فيما يتعلق بعدد هذه المبادىء، رغم أنها حظيت ترحيباً واسعاً وقبولاً كبيراً عند وضعها في بداية القرن العشرين وحتى أوائل الأربعينيات الميلادية من هذا القرن. فهناك من ينكرها بينما هناك من يعتبرها ستة وتسعون مبدأ.

وهذا يتوقف على مقدار التفصيل الذي يصل إليه المنظم بتخيلاته، ولكن رغم ما أثير حول تلك المبادىء من انتقادات وشكوك. إلا أن العديد يُطبق عند تخطيط التنظيمات، والاسترشاد بها لتسهيل مهمة المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم. وسنتطرق خلال السطور التالية إلى بعض المبادىء الأساسية والتي تغطي موضوع

التنظيم بشكل عام وتهمُّ المنظمون العسكريون بصفة خاصة وهي:

١ ـ وحدة الهدف:

لا بد من وجود هدف أو أهداف واضحة يسعى كل تنظيم لتحقيقها، ولا شك أن هذا المبدأ من البديهيات الأساسية في أي تنظيم بشكلٍ عام، لأن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية، فعند غياب الهدف لا حاجة لوجود التنظيم، فعندما يتكون التنظيم من عدة وحدات يحب أن تساهم تلك الوحدات بشكل فعّال في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم عن طريق تحديد أهداف ثانوية لتلك الوحدات بشرط أن تكون متكاملة ومتناسقة تعمل جميعها لتحقيق أهداف التنظيم الرئيسية من غير تداخل أو احتكاك.

٢ ـ وحدة القيادة:

وينصّ هذا المبدأ على أن تبقى سلطة القيادة في كل مستوى من مستويات القيادة لقائد واحد، وهو الذي يكون مسؤولاً عن توجيه التنفيذ بالنسبة للمرؤوسين وهذا بالتالي يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود.

٣ ـ المرونة:

تعتبر فضائل أي تنظيم البساطة والاستمرارية وإمكانية تبادل الأجزاء، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق كون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ويسمح بمواجهة التغييرات التي تحدث داخل التنظيم أو خارجه دون الحاجة إلى اللجوء إلى تغييرات رئيسية أو كبيرة على الهيكل التنظيمي، وفي الواقع أنه إذا فقد مبدأ المرونة فإن مصير التنظيم الجمود والذوبان التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في تنفيذ المهام.

٤ ـ تجانس الأعمال:

يتطلب هذا المبدأ ترتيب الواجبات والأعمال المتشابهة على شكل مجموعات في التنظيم، لأن الأعمال المتشابهة أو المترابطة غالباً ما تكون مشاكلها متشابهة وتتطلب قادة ذوي مستويات من الذكاء والتجربة والخلفية المتماثلة إلى حدٍ بعيد في أغلب الأحيان. ورغم أن تجانس الأعمال هو المبدأ الغالب الذي ترتب بموجبه الأعمال، إلا أنه أحياناً ترتب الأعمال المتنامة في مجموعات لغرض الاقتصاد والفاعلية.

٥ ـ هناك ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر بمدى الإشراف على التنظيم وهي طبيعة الواجبات والمسافة والزمن، وهذه العوامل تعتمد على بعضها البعض ولذلك فإن نطاق الإشراف يعتمد على عدد المرؤوسين الذين يستطيع القائد المباشر الإشراف بصورة كاملة. لأن مبدأ الإشراف يحدد عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم ومراقبة أعمالهم، بحيث أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد لا يزيد عددهم عن طاقة الرئيس ومقدرته، ويتوقف ذلك على عدة عوامل من أهمها: طبيعة العمل، قدرة الرئيس، قدرة المرؤوسين، والموقع الجغرافي.

٦ ـ تفويض السلطة:

يتمثل هذا المبدأ في إعطاء الأفراد سلطة تتفق ومستوى مسؤولياتهم، بحيث تكون تلك السلطة كافية لحاجة العمل إلى جانب منحه الحرية الكافية لممارسة تلك السلطة والتحلي بروح المبادرة خلال تنفيذ الأعمال. ولا بدّ أن يكون في الاعتبار أن تخفيض السلطة يحول دون حرية العمل، لأنه لا يستطيع اتخاذ أي قرار قبل الحصول على موافقة القائد، وهذا يقتل الروح عند المرؤوس وتفقده الثقة بنفسه.

ومن جانب آخر فإن الإسراف بالتفويض له نفس المساوىء، لأن القائد الذي يمنح السلطة بقدر زائد عن الحد المطلوب يفتقر إلى الثقة بالنفس فيسرف في تفويض السلطة لتجنّب اتخاذ القرارات بنفسه.

وفي الواقع إن هذه المبادىء لا تشكل طابع صارم تتطلب تطبيقها دون تمييز. ولكنها تعتبر وسيلة تساعد على تصميم التنظيم ودعمه، ولقد أكّد الدكتور رونالد دانييل وهو أحد روّاد الإدارة الأوائل على هذه الحقيقة إذ قال: «إن مبادىء التنظيم باختصار سيف ذو حدين: فإذا استخدمت بمهارة وترو فمن المؤكد أن تكون مفيدة في تحديد وتهذيب الهيكل التنظيمي، وإذا طبّقت بإلحاح وعناد فربما تؤدي إلى هيكل تنظيمي جامد بيروقراطي رديء التكيف مع المتطلبات الفريدة لإحدى التنظيمات الفرعية».

عملية التنظيم:

في الحقيقة إن كل دراسة تتعلق بقضايا القوات المسلحة تستند إلى قاعدة رئيسية هي المعركة. فالمعركة إذاً هي الهدف الأساسي للتنظيم العسكري. وجميع

معدات القتال تعمل بأشكال مختلفة تناسب مع صفاتها ومميزاتها وأساليبها الخاصة من أجل تحقيق هدف مشترك.

لهذا فجميع صنوف ووسائط القتال المختلفة تُوضع تحت قيادة واحدة. ويسعى المنظمون العسكريون خلال تصاميمهم للوحدات المقاتلة إلى نوعين من التنظيم: الأول عبارة عن تصميم وتطوير تنظيم دائم يكون بإمكانه تنفيذ أكبر عدد من المهام المتوقعة عادة. والنوع الثاني عبارة عن تصميم وتطوير تنظيم يوفر درجة كافية من المرونة تجعل قادراً مستقبلاً على التكيف حسب العمل المطلوب.

وبما أن طبيعة المهمة تفرض العمل المطلوب إنجازه، فإن أسهل السبل هو النوع الثاني المتمثل ببناء تنظيم يحقق مهمة واحدة بالمقارنة بإيجاد بنية تنظيمية تستطيع إنجاز عدد من المهمات خلال ظروف متفاوتة ومواقف متباينة، لأن الأخير يتطلب بُعد النظر والتنبؤ بالمواقف المتعددة والمختلفة والتي قد تستدعي استخدام التنظيم خلالها. إضافة إلى أنه يتطلب توفير الوسائل الضرورية لمتطلبات التنظيم ليستطيع تنفيذ المهام المكلف بها.

لذلك يقوم بتصميم مثل تلك التنظيمات في مستويات القيادة العليا، ضباط كبار صهرتهم الخبرة ويتمتعون بقدرة كافية على التقييم السليم للواجبات الملازمة لعدد كبير من المهام والأسلحة والإمدادات والتموين والكفاءات والتغييرات الإنسانية الفردية اللازمة لإنجاز الأعمال المعينة، وتعرف النتيجة النهائية لمثل هذا الجهد بلائحة التنظيم والمعدات (TOE).

ولكن وبشكل عام يمكن بحث أو تصميم أي تنظيم تحت العناوين الرئيسية الثلاثة التالية:

أ ـ تعيين المهام:

وهو تقرير نوع العمل ويتمثل بتجزئة المهمة الرئيسية إلى واجبات محددة قابلة للتنفيذ، ولمنع التداخل والفجوات بين المهام المحددة لا بدّ من عمل تخطيط دقيق وواضح يفسّر تجزئة المهمة إلى أقسام، وبنفس الوقت التأكد بشكل نهائي عند إضافة الواجبات أن يدفع ذلك جميع الجهود إلى تحقيق المهمة المحددة.

ب ـ إقامة البناء:

وهو عملية تكوين البنية في عملية التنظيم وذلك عبارة عن تحليل الواجبات

والمسؤوليات المعيّنة للأفراد الذين سيقومون بهذه الواجبات، ويتم تجميع الأفراد في نفس الوقت في وحدات وأجزاء وحدات تبعاً لنوعية العمل المكلفون به. وخلال تنفيذ هذا العمل تُبنى علاقات بين كل فرد وكل وحدة في التنظيم على أساس أن يلم كل فرد بكيفية تنفيذ واجبه الخاص في المستقبل داخل إطار واجب وحدته. وبالتالي تعمل جميع الوحدات ككيان واحد لتحقيق هدف مشترك والنتيجة النهائية لتكوين البنية عبارة عن شكل من العلاقات مبني على أساس واجبات محددة يجب أن ينفذها أفرادها بهدف متواصل يتمثل في توحيد جهودهم لتحقيق المهمة الإجمالية. وكخطوة نهائية في تكوين البنية للتنظيم يعمل مخطط توضيحي للنتائج، ويعرف ذلك بمخطط التنظيم ويشتمل على وصف كتابي لواجبات ومسؤوليات كل عضو في التنظيم، بعد رسم الإطار اللازم للتنظيم.

ج - توزيع الموارد:

ويتمثل هذا العمل بتعيين المصادر عن طريق تعيين واجبات الأفراد وتزويدهم بالمعدات الضرورية والمكان الذي سيعملون فيه والوقت الكافي لإتمام واجباتهم.

قد يحتاج العمل المراد إتمامه إلى تقرير مع السلطات عن طريق تسجيل كل مرحلة من مراحل العملية، ومن ثم تدرس كل مرحلة ويتبع نفس الطريقة في كل مرحلة ويكرر هذا الأسلوب حتى يتكون في النهاية قائمة مفصلة للأعمال الواجب تأديتها. وتجميع الوظائف لجزء واحد من المهمة، ويجب أن تكون متناسقة لكي يسهل إنجازه بسرعة وسهولة. ويجب أن تتداخل جميع الواجبات لضمان وحدة الجهود، وأن لا يحدث تكرار للجهود، وأن تحدد المسؤوليات بشكل واضح. ويعمل القائد مع الوحدة أو التنظيم حسب جدول التنظيم والتسليح الذي أقرته السلطات المختصة. ويستطيع هذا القائد أن يمارس حقه في تحسين وتنظيم أعمال الوحدات التابعة لقيادته، ويستطيع تنظيم ضباط أركانه وقادة وحداته حسب مرئياته، وتنظيم الأحوال التي تتطلب دفع قوة تأثير وحدته، ويجب التصميم على نوع التنظيم الداخلي اللازم لسير العمليات التكتيكية، ويجب تنفيذ ذلك التنظيم لجميع مراحل حياة الوحدة.

التنظيم والتسليح:

لا شك أن السلاح يلعب دوراً رئيسياً في مشاكل التنظيم العسكري بعكس

العوامل الأخرى كالعرق وطبيعة مسرى العمليات والحالة الاجتماعية والتي يعتبر دورها ثانوي في التنظيم. إلى جانب ذلك فإن المهمة ليست صفة أساسية لتحديد السلاح، لأن كل مهمة قتال تتصف باتساع محدد. وبالتالي تتطلب تعاون مختلف الأسلحة، لأنها صفة رئيسية من صفات الوحدات الكبيرة التي تتكون من مجموعة من الوحدات مختلفة الأسلحة والتي تحقق توازناً يسمح بتنفيذ المهام المختلفة.

ولقد أصبح السلاح باهظ التكاليف، والمقصود بالسلاح هنا مفهومه المحدد والمتعلق بالأسلحة فقط، فكيف إذا أضفنا إليه التجهيزات والعتاد وأكداس الذخائر والتي تتضاعف متطلباتها مع زيادة استخدام تلك الأسلحة ومتطلبات القتال. وفي الواقع ليس بإمكان أية دولة في العالم مهما كانت تملك من الثروة والقوة الصناعية أن تكون قادرة على تكديس عتاداً حديثاً لكل رجال شعبها المهيئين للقتال منذ زمن السلم والمحافظة على إدامة هذا العتاد في مستوى التقدم الفني والمتطور باستمرار. إذا ذهبنا إلى أبعد من ذلك وجدنا أن تطور التسليح وتحسنه يؤدي إلى تعقيده وغلائه وازدياد تخصصه، ولكن من الأفضل تسليح الوحدات حسب ملاكها الأساسي بوسائط عضوية ملائمة للاستخدام تحت جميع الظروف ودعمها عند الحاجة بوسائل إضافية بما يتناسب مع مهمتها الحالية.

وفي الواقع أن بعض الجيوش تدخل مختلف صنوف الأسلحة في قطعات أصغر من الفرقة، مثل مجموعة اللواء التي يدخل في تشكيلها المشاة والمدرعات والمدفعية وأسلحة الإسناد القتالي والإداري بشكل تصبح معه هذه المجموعة وحدة قتال ومناورة قادرة على العمل منفردة أو داخل مجموعة ألوية، ويتعلق الاختيار بين تنظيم الفرقة وما ينجم عن استخدام المجموعات التكتيكية، وتنظيم اللواء الذي يعمل بأسلحته العضوية بعوامل مختلفة من بلد إلى آخر، نظراً لتعلقها بقضايا إدارية واقتصادية وتدريبية وبشرية. كما يتعلق بعوامل جغرافية نابعة من طبيعة الأرض، تضاريسها ومدى سماحها بفتح القطعات الكبرى وزجها في المعركة.

الكمّ والكيف:

في الواقع أن الكمية العامة لا تتفق مع معناها الصحيح وقيمتها الحقيقية في حالة عدم دخول وزن القيم الكيفية فيها بكل مهارة، لأن الحقيقة تثبت عدم تعارض عوامل الكم والكيف بشكل مطلق، لأن الحل الحاسم لذلك يتوقف على قوات

تتمتع بكفاءة عالية مع توفر العدد الكافي لتحقيق المهام الثانوية طويلة الأجل، لأن الوحدات الهجومية المختصة والتي تسلح بأفضل الأسلحة وأكثرها دقة فيها مكان لعدد كبير من الاختصاصيين المحترفين.

وبنفس الوقت فيها مكان لعدد آخر أقل كفاءة وخبرة كالمجندين الذين يكلفون بالأعمال الإضافية أو الذين يشكلون عناصر جاهزة لسد النقص الناتج عن خسائر القتال خلال الحروب.

ولا شك أن أغلب العسكريين يدركون صفات الوسائط المادية العسكرية الحديثة وكمياتها وتعددها وتعقيدها وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ولكن القليل منهم يعرف السلسلة المزدوجة للنتائج المتعاكسة الناجمة عن ذلك. لأن إبداع وتنفيذ استخدام العتاد الفني الحديث الذي يوصل إلى الهدف المعين معقّد ويزداد مع الزمن تعقيداً وصعوبة. ولكن الذي يسهل ذلك أن خدمة المعدات توزعت وأصبحت أكثر بساطة، فلخدمة الدبابة مثلاً أربعة أفراد تزيد أو تنقص حسب التنظيم المستخدم، ويأخذ كل واحد منهم دوراً محدداً مما يزيد استخدامها بساطة.

هرم القيادة:

إن عملية تكوين القيادة كهرم يتطلب معرفة العلاقة الكمية المتناقصة بين الطبقات المتتالية، ولقد قال نابليون يوماً: «إنني لا أستطيع قيادة أكثر من خمسة مرؤوسين مباشرين بآن واحد». ومنذ ذلك اليوم اتخذ العسكريون ذلك قاعدة لتنظيم سلسلة القيادة.

وفي الواقع إن القائد وعلى أي مستوى من مستويات القيادة يعتبر المسؤول الأول عن جميع ما تفعله وحدته أو تخفق فيه، وهذا يعطي الانطباع بأن القائد يجب أن يشرف شخصياً على كل عمل أو قرار يكون من مسؤولية وحدته. ولكن يعتبر ذلك مستحيلاً من الناحية العملية نظراً لتعقيد الأعمال العسكرية وانعدام الوقت الكافي لحل جميع المشاكل، لأن القائد عاجزاً من التحرك وسط قدر كبير من التفاصيل من ناحية، ومن الجانب الآخر لا يستطيع القائد أن يكون خبيراً في كافة التخصصات المتعددة رغم كونه مسؤولاً عنها.

ولا شك أن العامل الأساسي لتحقيق التأثير في السلوك الإنساني يتمثل في قدرة القائد على نقل رغباته إلى منفذيها. فإذا كان غير قادر على الاتصال

بمرؤوسيه فهو وبدون شك قائد غير فعال، والحاجز الواضح الذي يحد من قدرة القائد على الاتصال بمرؤوسيه هو المسافة إلى جانب حجم الجماعة، فكلما زادت المسافة أو حجم الجماعة زادت صعوبة الإشراف والسيطرة.

ويتمثل أحد الحلول لتلك المشكلة بواسطة تقسيم الجماعة إلى مجموعات فرعية يقود كل جماعة فرعية قائد خاص. وبالتالي تعيين قائد للإشراف والسيطرة على القادة المرؤوسين، لذلك فإن أحد المميزات الأساسية التي تميز أي تنظيم رسمي تمثل في كون هذا التنظيم عبارة عن شبكة ثابتة وواضحة من العلاقات القائمة على أساس المناصب المتسلسلة، وهذه الشبكة هي سلسلة القيادة التي تنتقل بواسطتها المعلومات والتعليمات على التعاقب من القائد إلى المرؤوسين، وعن طريق ذلك الهرم القيادي يستطيع القائد مهما كان مستوى القيادة أن يمارس قدراً كبيراً من الإشراف والسيطرة على سير المعلومات والتعليمات والأعمال إلى داخل أو خارج وحدته أو في داخلها.

وهكذا يتضح مما سبق أن عملية التنظيم عبارة عن تصميم علاقات واضحة وثابتة بين الأعمال والمعدات والأفراد، إلى جانب تأمين المرونة الكافية بشكل تدريجي في بنية الوحدات لإتاحة الفرصة لتكييف التنظيم حسب المواقف المختلفة ليستطيع تحقيق المهام المعينة.

ويمكن تصميم التنظيم بواسطة ثلاث خطوات رئيسية تتمثل بتحديد المهام، بناء البنية التنظيمية، وتوزيع الموارد. وهناك بعض الأسباب الداعية لبناء أي تنظيم، إلى جانب المبادىء التي تحكم خطوات البناء، يجب أن يكون التنظيم النهائي قادراً على تحقيق المهمة بشكل فعال.

وفي الواقع إن تحقيق التوازن الضروري بين السلاح والوحدات الكبرى وبين سياسي التخصص والدعم وبين الكم والكيف وإنشاء هرم القيادة بناءً على نسب معقولة هي المشكلة الحقيقية التي تواجه المنظم العسكري.

التخطيط

إن التخطيط هو وسيلة القائد العسكري لتوجيه التنظيم من الحاضر إلى المستقبل لغرض تحقيق مهمة معينة أو أهداف مرسومة. لأن جميع النشاطات الهادفة ضمن نطاق التنظيم العسكري بغض النظر عن المستوى تقوم أساساً على شكل خطة ما. وسواءً كان هذا التخطيط لا يتطلب أكثر من التفكير الذي يقرر القائد عن طريقه ماذا سيفعل كل عنصر في التنظيم أو كان يستلزم تخطيطاً معقداً. فإنه يعتبر من أعمال القيادة المهمة للغاية. وتحدد عملية التخطيط طرق لإنجاز أهداف التنظيم، وبالتالي يتضح الإطار الذي تقوم عليه بقية أعمال القائد الإدارية، وتحدد الخطة المنوذجية التنظيم الواجب اختياره والتنسيق وإجراءات السيطرة وتشكل الأساس للتعليمات والتوجيهات اللازمة للعناصر الدنيا.

وغالباً ما تزود المهمة عملية التخطيط بالهدف المطلوب. لأن الحاجة إلى التخطيط خلال غياب المهمة ليست واضحة أو سهلة، لذلك فمن واجب القادة بصرف النظر عن مستوى القيادة أن يتطلعوا إلى المستقبل ويخططوا تلك النشاطات التي يشرفون عليها بصورة مباشرة، فبمجرد استلام المهمة يبدأ القادة على اختلاف مستوياتهم وحجم تنظيماتهم تخطيطاتهم لتحديد ما سيعمل؟ ولماذا سيعمل؟ وأين سيعمل؟ ومن المسؤول عن عمله؟ ومتى سيعمل؟.

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط عبارة عن عملية فكرية لمحاولة تحقيق الاختيار الواعي للحلول الممكنة لحل معضلة ما واتخاذ القرارات على أساس الأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة. وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه يتمثل بعملية اختيار بين عدد من طرق الحل الممكنة لحل معضلة ما واتخاذ القرارات على أساس الأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة.

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه يتمثل بعملية اختيار بين عدد من طرق الحل الممكنة والتي يتم تحليلها وتقييمها لاختيار الحل الأفضل والمناسب لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ويتضمن نشاطاً ذهنياً يتعلق بالمستقبل والافتراضات والتنبوءات والتوقعات التي تحكم ذلك المستقبل وتنفذ خلاله.

ومن خلال مفهوم التخطيط تتضح العلاقة والترابط بين التخطيط واتخاذ القرارات، لأن عملية اتخاذ القرارات تقوم أساساً على عملية التخطيط، وتعتبر قلب التخطيط، وتتفق العمليتين من حيث المراحل والمعايير والمتطلبات من حيث القدرات والمهارات اللازمة لوضع الخطط واتخاذ القرارات والتي ينبغي أن تتوفر في كافة من يشغلون المناصب القيادية التي تقوم بعملية التخطيط واتخاذ القرارات. وتتضح أهمية ذلك من أن القيادة ليست سوى مراحل متتابعة من التفكير والدراسة واتخاذ القرارات لإنجاز الأهداف المنشودة.

أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط تبعاً لأهمية الخطط إلى ثلاثة أنواع هي ما يلي:

١ ـ تخطيط استراتيجي يتم في المستويات العليا.

٢ ـ تخطيط تكتيكي ويتم في المستويات المتوسطة.

٣ ـ تخطيط تنفيذي ويتم في المستويات الدنيا.

مميزات التخطيط:

بغض النظر عن حالة الموقف أو نوع وشكل المعضلة التي تتطلب تطبيق ومراحل التخطيط المتسلسلة ومتطلبات المهمة. هناك عدد من المميزات التي ينبغي أن يتميز بها التخطيط الجيد القادر على تحقيق الغاية من التخطيط. وأهم هذه المميزات ما يلي:

١ ـ أن تكون الخطة قادرة على تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ورغم أن ذلك يعتبر واضحاً ومنطقياً، إلا أنه أحياناً يغفل المخطط عن هذه الحقيقة. لأنه يقوم بعملية التخطيط دون إدراك ما يلزم الفهم الكافي لمتطلبات المهمة. ويجب خلال عملية التخطيط أن تكون الموضوعية هي القاعدة بحيث تكون الخطة منطقية وواقعية ومتوافقة مع كفاءات التنظيم وعوامل الموقف.

٢ - ينبغي أن تتميز الخطة بالبساطة مع الشمولية بحيث أن تمنح القادة المرؤوسين مفهوماً يدركوه بسهولة، ويستطيعون وضعه في الإطار الإجمالي للمخطط. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اختصار العناصر إلى أبسط أشكالها. لكن ينبغي أن تكون محدودة فيما يتعلق بإظهار مدى واتجاه دور التنظيمات الفرعية والتابعة.

وفي حالة افتقار الخطة إلى البساطة والشمولية تفقد فعاليتها وتزيد من صعوبة التنفيذ، وينبغي أن يضع القائد باعتباره دائماً أن تفصيل الخطة بشكل مفرط يهدم روح المبادرة عند المرؤوسين، ويحد من مرونة أعمالهم، وبنفس الوقت يؤدي الغموض الزائد في الخطة إلى تشويش المرؤوسين وتضعهم في حالة غير مرغوبة.

٣ - إن الاستمرارية شيء أساسي في التخطيط. لذلك ينبغي أن تتميز الخطط بالمرونة الكافية للتعامل مع المواقف المتغيرة والطارئة. وينبغي تحديد الأهداف بوضوح بالنسبة للخطط المستقبلية مع بيان طريقة الانتقال من هدف إلى آخر.

٤ - ينبغي أن تكون الخطة اقتصادية فيما يتعلق بالوقت والطاقة البشرية والمساحة والمعدات. وتحديد أهداف تتلاءم مع الوسائل المتوفرة، وتخصيص الوسائل اللازمة إذا كان الهدف مفروضاً.

وبما أنه لا يمكن البحث عن نتائج هامة دون التعرض لأخطار جسيمة، ينبغي أن تحقق الخطة التوازن بين الهدف والإمكانات، وإيجاد حلول وسط تتلاءم مع كل حالة خاصة على أن يأخذ الخطر والحكمة حجمهما الحقيقي.

الإبداع في التخطيط:

تعتبر القدرة على الإبداع عامل رئيسي ومن ضروريات التخطيط العسكري في جميع مستويات التنظيمات العسكرية. إن هانيبال بجنوده القرطاجنيين وفيليب بكتيبته المقدونية وخالد بن الوليد بقواته الإسلامية ونابليون بقواته الفرنسية ورومل بفيلقه الأفريقي يمثلون أمثلة حية سجلها التاريخ لقادة عسكريين طبقوا بفاعلية وكفاءة التفكير المبدع في تخطيط حملاتهم العسكرية.

إن أساس عملية الإبداع يتوقف على القدرة على التفكير الذي يجمع عن طريقه الإنسان تجاربه الماضية ويقيمها ليحصل بالتالي على مجموعة أفكار مؤتلفة

جديدة وعلاقة جديدة يستطيع عن طريقها حل المعضلات التي تواجهه.

وهناك أربعة متطلبات أساسية ينبغي أن تفي بها العملية لكي تكون مبدعة وهي ما يلي:

١ ـ أن يكون الحل مبتكر وجديد لم يسبق إلى مثله.

٢ ـ أن يكون الحل يستحق الجهد الذي بذل للوصول إليه.

٣ ـ أن يؤدي الحل إلى نتيجة ملموسة، يمكن أن ترى وتحس ويتفاعل معها المرء، ليس مجرد فكرة فقط لأن الأفكار تعتبر نقطة البداية فقط وليست عمل متكامل.

٤ ـ الإدراك بأن الحل جديداً ويتميز عن الأعمال المجددة سواءً كانت أنشطة عقلية أو جسدية.

خطوات التخطيط:

يمكن إعداد الخطط بأنواعها بواسطة ثلاث خطوات متتابعة وهي: التنبؤ، التقدير، وإعداد الخطط. ورغم تسلسل هذه الخطوات إلا أنها مرتبطة ببعضها وعلى علاقة متبادلة. فهي تبدو وكأنها تجري في نفس الوقت، لأنه من الممكن أن يفرض اكتشاف معلومات جديدة خلال التقدير تعديل التنبؤ قبل إعداد الخطة النهائية، لأن عملية التخطيط تتميز بطابع تخميني أو تقديري يزداد عنصر الافتراض فيها كلما ابتعدنا عن نقطة البداية، والمناورة لا تتم اعتباطاً أو بعد تجربة سابقة ولكنها تتم بناءً على افتراضات يتناقص عددها باستمرار. ويتم التحقق منها بواسطة المعلومات المؤكدة والتي يمكن الحصول عليها خلال سير الصراع.

وعملية التخطيط تتطلب حساب جميع الاحتمالات على أن يدخل عامل الصدفة بعد بشكل حسابي، ومعرفة وإدراك خطوات التخطيط تعتبر أساساً لمقدرة القائد على التخطيط، لأن أمامه خط مبهم مليء بالظلمة. لذلك فالقائد سيجد نفسه مضطراً لرسم خط واضح بدون ظلال، لأن العمل يتلاءم مع انعدام الرؤية.

١ ـ التنبؤ:

ينبغي للقادة توقع المهام التالية من السلطات العليا. وبالتالي عليهم اتخاذ الإجراءات الأولية التي تمنحهم فرصة الاستجابة السريعة عند استلامهم المهام. ويعرف هذا النشاط المتعلق بالمرحلة التوقعية بالتنبؤ، ويمثل الخطوة الأولى في

تسلسل عملية التخطيط.

ورغم أن المهام المحددة هي التي توجه التخطيط، إلا أن عملية التخطيط، ينبغي أن تبدأ قبل ذلك بفترة طويلة، لأن القائد والمرؤوسين يجمعون المعلومات ويقيمون الاتجاهات بشكل مستمر لغرض التنبؤ بتوفر الفرص ونشأة المعضلات ومجالات اتخاذ القرارات. لذلك يعتبر التنبؤ تلك المرحلة التي تتم قبل استلام المهمة أو صياغة الهدف.

وفي الواقع أن التنبؤ الفعال يتطلب قدراً كبيراً من المقدرة الخلاقة من المتنبىء ليتمكن من تقدير أثار الأحداث الحالية والمستقبلية. والتجربة والتفكير والإلهام هي أسلحة القائد الأساسية، والخيال المجدي المطلع جيداً على المعلومات المرتبطة بالعوامل المؤثرة على شكل الأحداث، سواءً كانت عوامل سياسية أو نفسية أو تكتيكية أو تنظيمية أو تكنيكية والقادر على توقع وتقدير تأثير تلك العوامل، كل ذلك يعتبر طريق القائد للوصول إلى تنبؤ فعال.

إن التنبؤ عبارة عن عملية مستمرة بغض النظر عن المهمة الحالية، وكلما كانت المعلومات التي يستند إليها التنبؤ دقيقة، كلما كانت التوقعات أقرب للحقيقة وتعتمد دقة المعلومات بشكل عام على زمن المستقبل الذي يحاول المرء التنبؤ بتوقعاته. فكلما كانت الأحداث في المستقبل البعيد كلما قلّت دقة المعلومات وبالتالي صحة التنبؤ.

وفي الواقع أنه لا يمكن التنبؤ بظروف الأحداث بدقة، ولكن إذا تعذر كشف أكثر الأفكار صحة وجب اتباع أكثرها احتمالاً. لذلك فإن إدراك وفهم موضوع الاحتمالات مهم جداً، لأنه يشكل الأساس للكثير من التحليلات العملياتية لأننا لا نتعامل مع أشياء مؤكدة. ويمكن إجراء وتطوير خطط طوارىء عديدة والتي تمنح القادة إمكانية إعداد خطط التنفيذ السريع لعمليات المستقبل بالاعتماد على الخيال المزوّد بالمعلومات الواسعة عن الظروف المحتملة في الصراع المقبل، وبناء فرضيات تخضع بعد ذلك للمراقبة عن طريق دراسة حالات ملموسة ومتعددة.

٢ ـ التقدير:

يعتبر تعيين المهمة نقطة بداية خطوة التخطيط الثانية. فبينما يتطلب التنبؤ نظرة واسعة إلى المستقبل لتوقع الأحداث المستقبلية، وينحصر التقدير بالعمل

المحدد والموجه لحل معضلة خاصة ومعينة. وهو عبارة عن أسلوب منطقي وتحليل لمعالجة المعضلات المحددة، ومهما اختلفت أساليب وطرق إجراء عملية التقدير فلا بدّ أن تمر بمراحل متعددة لا بد من مراعاتها.

وتستهدف جميع الجهود المبذولة لتحليل هذه المراحل والعوامل المؤثرة فيها توجيه نظر القائد أو المخطط إلى ضرورة الإحاطة الكاملة بجميع جوانب المعضلة المطروحة لكي تتضح أبعادها تماماً ثم البحث عن كيفية التوصل إلى أفضل الحلول لها عن طريق تحليل وتقييم طرق الحل المتوفرة، ومن ثم اختيار أفضلها للحل. وهذه المراحل تطابق متطلبات المنهج العلمي الذي يستند على الدراسة والتحليل والمقارنة، وبالتالي استخلاص النتائج. وهذه المراحل تتفق أيضاً مع المنهج المنطقي للتفكير.

ومراحل عملية التقدير تحكمها عوامل متعددة، وتؤثر تلك العوامل في شكلها وعددها ودرجة الإجمال أو التفصيل في مناقشتها، ومن أهم تلك العوامل طبيعة المهمة، طبيعة الموقف الذي يواجه القائد، الوقت المتوفر لإجراء عملية التقدير، شكل التنظيم وسلامة بنائه، نوعية وكفاءة الطاقة البشرية، الإمكانات المتوفرة، درجة ملاءمة الظروف البيئية، الضغوط الخارجية على القائد ونوعية القرار الذي سيتخذ نتيجة هذا التقدير.

وينبغي أن يدرك القائد أنه مهما كانت عملية تصنيف وتحديد مراحل التقدير سهلة من الناحية النظرية، فإن الصعوبة تكمن في تطبيقها في الواقع العملي بسبب ديناميكية وتعقيد وبطء هذه العملية مما يجعل مراحل هذه العملية متداخلة ومتشابكة حسب متطلبات طبيعة المهمة المطلوب التخطيط لها، والتي قد تتبدل من مرحلة لأخرى ومن موقف لآخر مما يؤثر على الترتيب النظري لمراحل العملية.

ومن جانب آخر فإن المهمة تتصل بالماضي والحاضر والمستقبل على حدٍّ سواء. فهي تتصل بأحداث وقعت بالماضي عند حدوث المعضلة، وتتصل بالحاضر الذي يفرض تشخيصها وتقييمها وإيجاد بدائل متعددة لتنفيذها وبالتالي اختيار أفضلها للتنفيذ، وتتصل بالمستقبل حيث يتم تطبيق الحل المختار للتنفيذ وتقييم النتائج.

لذلك فالترتيب الزمني لمراحل العملية قد يتفق مع الأزمنة الثلاثة من الناحية

النظرية، إلا أنه ليس من السهل الالتزام بهذا الترتيب في جميع الأحوال والمواقف بسبب ديناميكية هذه العملية، وتتمثل المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التقدير بتشخيص المهمة ودراسة الموقف الذي خلق المعضلة أساساً والتحري عن العوامل الرئيسية للمهمة - تحليل المهمة وتصنيفها وتحديد المعلومات المطلوبة لتنفيذها ومصادرها - البحث عن الحلول البديلة لتنفيذ المهمة ودراسة الحلول الممكنة للتنفيذ والتي قد تكون متعددة - تقييم البدائل ودراسة كل حل من الحلول بشكل مستقل دراسة وافية بالاستناد على معلومات دقيقة واختيار الحل الأفضل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة ويحقق الهدف (اتخاذ القرار).

أ - تشخيص المهمة:

تتطلب هذه المرحلة التعرف على المهمة وتحديد أبعادها وأسبابها، وأسباب ظهورها وأعراضها وآثارها. وينبغي للقائد القيام بنشاطات وأعمال متعددة، لتغطية الاستعداد لمعرفة المهمة وإجراء الدراسات التحليلية للمهمة وأبعادها. ومن أهم متطلبات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يسعى إليه القائد، ومدى إمكانية تحديد وتحقيق ذلك الهدف، لأن الهدف بدقة ووضوح هو طريق القائد الصحيح إلى معرفة إمكانية تحقيقه، والطرق الملائمة لتحقيقه والمخاطر التي قد تعترض تحقيقه، وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للوصول إليه. وبالتالي يحدد القائد جميع الأهداف الواضحة منها والمفهومة ضمناً، وتحديد الأهداف الأولية التي تشكل المطلب الرئيسي للمهمة، ومن ثم تقسيم معظم الأهداف الأولية إلى عدد من الأهداف المتوسطة والتي يساعد في تحقيقها القائد للوصول إلى الأهداف الأولية. وأحياناً يعين القائد أهدافاً إضافية بشرط أن لا تؤثر على الأهداف الأولية، وتدخل ضمن السياسات والتوجيهات العامة للسلطات العليا، وغالباً ما تعتبر هذه الأهداف ثانوية أو مكملة، ولكن خلال الحالات التي لا تكفي الموارد فيها تغطية جميع الأهداف ينبغي منح الأولية للأهداف الأولية المستمدة من المهمة.

ومن العوامل الأساسية التي تساعد القائد على معرفة المهمة الاستعداد الفطري لديه للقيام بهذه المهمة، وبذل الجهد الكافي للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمهمة. كما ينبغي على القائد إدراك طبيعة الموقف الذي خلق المهمة وظروفه ودرجة أهميته ومدى إلحاحه، أم يسمح بتوفير الوقت الكافي للدراسة

والتحليل. ولا شك لا يمكن إدراك ذلك إلا عن طريق الإحاطة الشاملة بكافة متطلبات الموقف وظروفه.

ومن الحقائق الثابتة والهامة أيضاً خلال مرحلة تشخيص المهمة لمعرفتها وتحديدها أن يركّز القائد على تحديد المهمة بدلاً من الاتجاه إلى محاولة إيجاد الحل لتنفيذها مباشرة لأن الخطأ في تشخيص وتحديد المهمة يقود إلى تشخيص خاطىء. بالتالي إلى حل غير صحيح، لذلك تبرز أهمية سلامة تشخيص المهمة وتحديدها وصحتها، لأن ذلك هو الطريق السليم للوصول إلى الحل السليم.

ب ـ تحليل المهمة:

بعد معرفة المهمة وتحديدها يتابع المخطط المراحل والخطوات العلمية لإجراء التقييم نحو المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المهمة، وهذا يضع أمام القائد أسئلة عديدة منها مثلاً: ماذا تعني المهمة بالنسبة له؟ ماذا تعني المهمة بالنسبة للتنظيم؟ ماذا يريد أن يعمل بالنسبة لهذه المهمة؟ ما هي الأعمال المطلوبة من أعضاء التنظيم؟ وما هي الفرص المتوفرة لاتخاذ القرار؟ ويتطلب تحليل المهمة تصنيفها وتعيين وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجازها. ومصادر تلك المعلومات والبيانات ويشمل تصنيف المهمة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقيدها ونوعية الحل الأمثل لمواجهتها. ويرتبط تصنيف المهمة وتبويبها بتشخيص المهمة. لأن معرفة المهمة وتحديدها ومعرفة أسبابها والذي خلال مرحلة تشخيصها يلقي الضوء على المهمة في شكلها النهائي وتحديد نوعها وطبيعتها.

وكذلك من متطلبات تحليل المهمة توضيح أنواع البيانات والمعلومات التي ينبغي توفرها وحجمها والأساليب والطرق التي قد تفيد وتساعد على تأمينها. وينبغي أن تكون البيانات والمعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايدة وحيوية وشاملة ويمكن الحصول عليها بسهولة وفي الوقت المناسب. إلى جانب الاطمئنان إلى مصادرها لكي نضمن كفاءتها. ولقد أثبتت التجارب العملية أن الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة خلال مرحلة تحليل المهمة تساعد على خفض حجم المجهول بقدر كبير. والتحليل الواضح للمهمة يبين نوعية الحقائق اللازمة للخطة، وربما تشتمل هذه الحقائق على أشياء أخرى، كالمهام التي قد تؤثر على الحل وقابلية تأمين الموارد وسلطة القائد، إلى جانب السياسات القائمة والتي يمكن

تطبيقها. وغالباً ما يعتمد المخطط على افتراضات واقعية للتعويض عن نقص الحقائق التي لا يتمكن من الحصول عليها بسهولة.

ج ـ طرق الحل المتوفرة:

من أساسيات التخطيط وجود طريقة معينة لتنفيذ المهمة. وبنفس الوقت لا بدّ من وجود أكثر من طريقة لإنجاز تلك المهمة. وهذه الطرق أو الحلول المتوفرة يتم مناقشتها ودراستها وتقييمها. وبالتالي اختيار الحل الأفضل والأكثر مناسبة لتنفيذ المهمة. ولا شك أن هذه الطرق متباينة لكل منها بعض الإيجابيات إلى جانب بعص السلبيات ويمثل كل من الطرق أو الحلول المتاحة وسيلة متوفرة أمام القائد لإنجاز المهمة. إلى جانب أن كل حل يعتبر قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار أسوة بالحلول والطرق الأخرى لغرض مقارنتها وتحليلها لاختيار أفضلها. وإذا كان تشخيص المهمة وتحليلها يعتمد على التفكير المنطقي الذي يرتكز على التحليل والمقارنة، فإن البحث عن الحلول البديلة يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصوّر والتوّقع وخلق الأفكار. لذلك فسلاح القائد أو المخطط هو التفكير الابتكاري الخلاّق لتوفير عدد من الطرق والأساليب المختلفة والتي يمكن استغلالها لإنجاز المهمة.

وفي الواقع أن المخطط المسلح بأهداف محددة وحقائق وافتراضات واقعية وثيقة الصلة بالموقف يستطيع تصميم عدد من الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف وإنجاز المهمة. وهذا يتطلب من القائد أو المخطط أن يكون خلاقاً ويستطيع إيجاد الحلول بواسطة الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي وخلق أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن، ويتوقف عدد الحلول المقترحة أو البديلة ونوعها على عوامل عديدة. منها وضع الوحدة وفلسفتها وطريقة قادتها وخلفياتهم واتجاهاتهم وإمكاناتهم المادية إلى جانب الوقت المتوفر أمام المخطط.

وجميع هذه العوامل إضافة إلى العوامل الأخرى تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المخطط لابتكار أكبر عدد من الحلول البديلة. وينبغي دراسة طرق الحل المتوفرة على ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالموقف، سواءً كانت هذه الظروف داخل التنظيم أو خارجه.

ولا شك أن الظروف البيئية تنعكس على بعض الحلول، وبالتالي لا يستطيع

القائد الاستفادة من بعض البدائل المتوفرة لتعارضها مع أهداف أو سياسات أو أخلاقيات أو معتقدات القيادات العليا، لذلك يتم استبعاد البدائل التي تتعارض مع أهداف التنظيم لأن بقائها وتقييمها رغم معرفة عدم اختيارها إهدار للوقت والجهد. ويتطلب تقييم وتحليل هذه المرحلة من التخطيط إظهار العوامل والاعتبارات التي تحكم إيجاد الحلول المتوفرة لتنفيذ العملية وإنجاز المهمة، وبيان الصعوبات التي تعترض طريق المخطط خلال إيجاد هذه الحلول على ضوء خبرة القائد العملية في هذا المجال، وعند البحث عن طرق الحل المفتوحة أو البدائل المتوفرة لا بد أن يضع القائد في اعتباره اختيار الحل البديل أن يسهم هذا الحل في تحقيق النتائج التي يسعى القائد إليها أو تحقيق بعضها. وبنفس الوقت تكون الإمكانات المتوفرة بيد القائد كافية لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها وعند افتقار الحل إلى هذه الصفتين، ينبغي للقائد استبعاده من قائمة موضع البحث والمفاضلة. تصنيف طرق الحل المتوفرة تبعاً لتوفر الشروط اللازمة لاعتبارها. واستبعاد البدائل التي لا تحقق الشروط المطلوبة لمساعدة المخطط على حصر البدائل المتاحة في مجموعة محدودة، وبالتالي تصنيفها في مستويات تنازلية حسب أهميتها، وتبدأ عادة بالبديل الرئيسي حسب مرئيات المخطط والذي يمثل القرار فيما بعد.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وخلقها عملية شاقة، وأن هناك الكثير من العقبات والصعوبات التي تواجه المخطط في ابتكار الحلول للمشكلة التي تواجهه، وأن هذه العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على القائد والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول. وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الإمكانات الكافية للمراحل السابقة، وقد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية بشكل عام.

د ـ تقييم طرق الحل المتاحة:

بعد أن يتوصل المخطط إلى اكتشاف عدد من طرق الحل الممكنة يشرع في المرحلة الرابعة من التقدير والمتمثلة بإجراء تقييم شامل لجميع طرق الحل المتوفرة ومقارنتها، فيحلل كل من الطرق المتاحة لغرض التنبؤ بنتائجها المتوقعة. وتنفيذ

ذلك خطوة خطوة يمنح الفرصة للتنبؤ بدقة معقولة لاحتمال نجاح أو فشل كل طريقة، وتأثيرها على التنظيم أو القيادات الأعلى أو المجاورة أو الصديقة بصفة عامة سلبياً أو إيجابياً.

وبعد تحليل وتقييم ودراسة البدائل يقارن المخطط بين هذه البدائل، وليس هناك أسلوب معين أو ثابت لهذه المقارنة. ولكن ينبغي أن تتضح حسنات وسيئات وإيجابيات وسلبيات كل طريقة نتيجة لتلك المقارنة. وينبغي على القائد أن يضع في اعتباره خلال المقارنة ممارسة المحاكمة العقلية لأنه من المحتمل أن تكون ممارسة تقرير الحسنات الإجمالية لطريقة ما في العمل على أساس عدد الحسنات مقابل السيئات خطرة للغاية، لأنه من المحتمل أن تكون سيئة واحدة تفوق في أهميتها سيئات عديدة أخرى.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، لأن المفاضلة بين طرق الحل المتاحة ليست عملية واضحة وليست سهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر حين دراستها، ولكنها تظهر خلال التنفيذ.

ومن هنا يأتي الشك وعدم اليقين من ملاءمة البدائل المطروحة، ويزيد من تعقيد هذه العملية أمام المخطط كون هذه البدائل تشمل عوامل غير ملموسة من الصعب جداً وضع معايير دقيقة لقياسها إلى جانب افتقار القائد إلى الوقت الكافي لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل طريقة من طرق الحل المفتوحة، ويمكن أن تتم عملية تقييم ودراسة وتحليل ومقارنة طرق الحل المتوفرة، على ضوء عدد من المعايير التي يمكن أن نوجز أهمها بما يلي:

(١) إمكانية تنفيذ الحل، ومدى إمكانية توفير الإمكانات الكافية لتنفيذه سواءً كانت مادية كالطاقة البشرية والمعدات أو طبيعية كالتضاريس أو معنوية كالروح المعنوية والكفاءة القتالية.

(٢) تكاليف تنفيذ الحل، ويمكن تقدير ذلك عن طريق مقارنة المكاسب المتوقع تحقيقها خلال تنفيذ هذا الحل والخسائر المترتبة على تنفيذه.

(٣) تأثير تنفيذ الحل على الوحدة أو التنظيم. بيان تأثير تنفيذ الحل على وحدات التنظيم أو على القيادات الأعلى أو المجاورة أو المساندة. ولا شك أن هذا التأثير يختلف حسب اختلاف المهمة. ولا بدّ من الإشارة إلى أنه قد تبدو آثار

الحل المباشرة إيجابية حسب اتفاقها مع أهداف التنظيم، ولكنها في حقيقتها تسبب آثاراً سيئة على القيادات العليا أو القوات الصديقة بشكل عام أو التنظيم نفسه، ولكن بطريق غير مباشر.

(٤) الآثار السلبية للحل، وهي عبارة عن انعكاسات تنفيذ البديل على الأفراد والجماعات ومدى العلاقات التي يمسها تنفيذ هذا البديل وآثاره على العلاقات الإنسانية بشكل عام داخل التنظيم أو خارجه وانعكاساته على الروح المعنوية للمرؤوسين.

(٥) مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل قد لا تسمح الظروف الطارئة أحياناً والتي تتطلب مواجهة سريعة بإجراء الدراسات الكافية والضرورية لجميع طرق الحل المتوفرة، وبمثل هذه المواقف تضطر القيادة إلى الأخذ بأحد الحلول المتاحة واتخاذ قرار فوري وعاجل تحت ضغط تلك الظروف. وعند مواجهة مثل هذا الموقف يتوخى القائد اختيار أفضل الممكن من الحلول في ظل الظروف والمؤثرات التي تسيطر على الموقف معتمداً على خبرته وذكائه وبعد نظره.

(٦) استجابة المرؤوسين وتقبلهم للحل. رغم أن طاعة المرؤوسين بديهة عسكرية ثابتة ومفروضة أيضاً. ولكن من العوامل الرئيسية والأساسية الهامة أن يضع القائد في الاعتبار استجابة وتقبل المرؤوس بطريقة الحل. لأن الحقيقة والتجربة أثبتت أن عدم اقتناع المرؤوس واستجابته بطريقة الحل تضيع الجهود التي بذلت في المراحل السابقة، ومعارضتهم تخلق عقبات كثيرة تحول دون تنفيذ هذه الطريقة، لأنهم هم أداة التنفيذ الفعلية.

(٧) الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل. وهذا يتوقف على طبيعة المهمة ونوعها. ولكن من الأساسيات المهمة تنفيذ البديل بأسرع وقت ممكن لتوفير الوقت ولمنع اتساع مشاكل الموقف.

ومن الصعوبات التي يصعب تذليلها أمام المخطط أثناء إجراء عملية المفاضلة بين طرق الحل المتاحة لبيان إيجابيات وسلبيات كل طريقة من الطرق المطروحة التمييز بين العوامل الملموسة، والتي يمكن قياسها بسهولة وتقييمها من الناحية العددية أو الكمية من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية والرياضية والعوامل الغير ملموسة والتي تشكل الصعوبة خلال عملية التقييم، لأنه من الصعب

قياسها من الناحية العددية أو الكمية كالروح المعنوية والكفاءة القتالية والفعالية والتأثيرات الخارجية.

وهذه العوامل غالباً ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية من الصعب وضع معايير دقيقة وواضحة لقياسها مما يجعلها غير قابلة للقياس وإذا أمكن قياسها في الحالات النادرة فإن نتيجة القياس لا تظهر بشكل سريع، وإنما تحتاج إلى الوقت لكي نتمكن من معرفة النتائج على المدى البعيد، ولكن يمكن تذليل هذه الصعوبة عن طريق الممارسة الفعلية التي تمنح القادة القدرة على الدراسة التحليلية الواعية للمقاييس المناسبة وتقدير العوامل الغير ملموسة.

لذلك ينبغي على القادة بذل الجهود الكافية لمعرفة ما يمكن معرفته من العوامل الغير ملموسة والملموسة أيضاً، والعمل على ترتيبها وتصنيفها حسب أهميتها والمقارنة بينها على ضوء انعكاساتها على العملية بشكل إجمالي.

هـ ـ اختيار الحل الأفضل (القرار):

تعتبر المرحلة النهائية المتمثلة في اختيار طريقة تنفيذ المهمة من بين البدائل المتاحة من أهم المراحل والتي يعطيها القادة أكبر اهتمام ممكن. لأن هذه العملية تمثل وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة إلى جانب وزن المخاطر المتوقعة نتيجة لاختيار طريقة معينة مع المزايا التي قد تحققها هذه الطريقة دون البدائل الأخرى.

ولكن إذا استطاع القائد إنجاز المراحل الأربع السابقة بنجاح، تمكن من تحديد مقدار البساطة التي يتمكن عن طريقها إنجاز المرحلة الخامسة وتقدير أفضل الطرق المتوفرة للحل. لأن في التنظيمات العسكرية ينفرد القائد بمسؤولية اتخاذ القرار وحده فقط، ولربما يستفيد لدرجة كبيرة من توصيات أركاناته ومرؤوسيه في اتخاذ القرار.

وفي الواقع أن هذه المرحلة تتميز بالصعوبة عن بقية مراحل التقدير بصفة خاصة وعن خطوات التخطيط بصفة عامة، وتعتبر أكثرها تعقيداً وتتركز صعوبة هذه المرحلة في كونها تتطلب من القائد مجهوداً فكرياً مضاعفاً لإجراء الموازنة والمقارنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل طريقة من الطرق المتعددة.

إلى جانب أن هذه المرحلة تتأثر بعوامل واعتبارات كثيرة ومتنوعة، بعضها

ذات صبغة موضوعية وبعضها ذات صفة شخصية تتعلق في خبرة القائد ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباته، وبعضها ذات صبغة نابعة من متطلبات الموقف بشكل عام والموقف الإداري بشكل خاص.

وجميع هذه العوامل والاعتبارات لا بدّ من أخذها في الاعتبار خلال الموازنة والتقييم لاختيار الحل الأفضل. ومن جانب آخر تعود صعوبة وتعقيد اختيار الحل البديل إلى أن عملية الاختيار بين طرق الحل المتاحة تجري استناداً إلى معلومات متشابكة وتحت ضغط تأثيرات متعددة لأن هذا البديل المختار هو حصيلة اختيارات سابقة كما أنه سيتبعه اختيارات لاحقة يؤثر فيها ويتأثر بها. مما يتطلب التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن. لذلك ينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة خلال نظرة شاملة لأهداف التنظيم الأكبر أو القيادة الأعلى. وليس في ضوء النظرة المحلية القاصرة على الوحدة نفسها.

لذلك ينبغي دراسة كل طريقة من حيث أهدافها ووسائله، وإمكاناتها وأساليب تنفيذها وتمويلها ومزاياها وعيوبها المتوقعة وبالتالي اختيار الحل الأفضل والذي يحقق الأهداف المأمولة بأكثر السبل كفاءة وفاعلية في ظل الظروف القائمة والإمكانات المتوفرة، لأن اتخاذ القرار سوف يتوقف على ضوء هذا الاختيار.

أما بالنسبة لاحتمالات المستقبل وقياسها، فإن مهمة القائد في اختيار البديل الأفضل تزداد صعوبة وتعقيداً كلما زادت احتمالات عدم اليقين في توقع الأحداث عند تنفيذ البديل الأفضل. عند ذلك يواجه القائد ثلاثة احتمالات لمعالجة الموقف:

١ ـ حالة اليقين والتأكد: ومثل هذه الحالة لا تشكل مشكلة للقائد في اختيار البديل الأفضل، لأنه يلم بجميع الظروف والمؤثرات والمتغيرات التي تحيط بالموقف وتؤثر على عملية اتخاذ القرار.

٢ ـ حالة عدم اليقين أو عدم التأكد: وهذه الحالة تشكل عقبة أمام القائد وتجعله يتحرك خلال طريق ضبابي. وتتطلب منه بذل جهداً فكرياً كبيراً لتحديد أساس معيار اختيار البديل الأفضل، لأنه يفتقر إلى معرفة احتمالات المستقبل وظروفه ومتغيراته المتوقع حدوثها.

وغالباً ما يعتمد القائد في تحديد معيار الاختيار على عدد من العوامل وأهمها

ما يلي:

أ ـ طبيعة أهداف التنظيم.

ب ـ درجة أو نسبة المخاطرة.

ج ـ نسبة التفاؤل أو التشاؤم بالنسبة للقائد خلال عملية الاختيار.

٣ ـ حالة الشك والمخاطرة وهذه لا تختلف عن حالة عدم اليقين، وتتطلب من القائد نفس متطلبات عدم اليقين. وعلى القائد تحديد الظروف والمتغيرات التي يحتمل أن تحدث مستقبلاً ودرجة احتمال حدوثها. ويرتكز معيار الاختيار في هذه الحالة على المكاسب المحتملة. على أن يضع في اعتباره احتمالات تحقيق عوائد الحلول المتباينة والمختلفة.

المعايير والاعتبارات التي تحكم اختيار الحل الأفضل:

اتضح نتيجة الدراسات النظرية والتطبيقات العملية أنّ هناك عدد من المعايير والاعتبارات التي تساعد القائد أو المخطط عند الاسترشاد بها على اختيار الحل الأفضل من بين عدد من البدائل المتباينة المتاحة. وأهم هذه المعايير والاعتبارات ما يلي.

١ ـ درجة المخاطرة:

وهذا يتطلب من المخطط معرفة نسبة احتمال عدم تحقيق الحل للأهداف المرسومة. لذلك ينبغي للمخطط أن يوازي بين المخاطر المحتملة وبين المكاسب المتوقعة من استخدام الحل.

وانطلاقاً من هذه الموازنة يستطيع تحديد نسبة المخاطرة والمكاسب المتوقعة من استخدام كل بديل من طرق الحل المتاحة. وبالتالي يختار الحل الذي يوفر أكبر الفوائد بنسبة قليلة من المخاطرة.

٢ ـ الاقتصاد بالجهد والنفقات:

بحيث يفضل طريق الحل الذي يمنح أفضل النتائج بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف، ويضمن الاقتصاد بالجهد البشري اللازم والاقتصاد بالتكاليف المادية والمتطلبات الإدارية.

٣ ـ الإمكانات المتوفرة والموارد المتاحة:

لأن اختيار البديل دون توفر الإمكانات لتنفيذه أو وجود موارد متاحة لتعزيز الإمكانات عند الطلب لا فائدة منه وعديم القيمة الحقيقية. وتعتبر الطاقة البشرية المدربة عالية الكفاءة والمعدات عالية الفعالية والمتطلبات الإدارية من أهم الموارد التي ينبغي أن تكون في الاعتبار عند اختيار الحل البديل.

٤ ـ الوقت المتوفر:

فالسرعة المطلوبة لاختيار أفضل الحلول وتنفيذه والوقت المحدد لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف المنشودة تؤثر بشكل مباشر في عملية الاختيار. فأحياناً يكون الموقف ملحاً ويستدعي التنفيذ السريع. بينما في حالات أخرى يسمح بتأخير التنفيذ بعض الوقت وإجراء الدراسات اللازمة لبيان غموض الموقف.

٥ ـ آثار وانعكاسات الحل:

يجب أن يضع المخطط في الاعتبار آثار تنفيذ الحل وانعكاساته على الوحدات الصديقة الأخرى داخل التنظيم الأكبر، أو على الوحدة نفسها. علماً أنه من المحتمل أحياناً أن تكون هذه الآثار مرغوبة وأحياناً غير مرغوبة. وقد تكون حالية أو مستقبلية. وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون مؤكدة أو غير محتملة.

إلى جانب ذلك يجب أن يوضع في الاعتبار آثار الحل على القرارات السابقة واللاحقة، ومن المحتمل أن تكون الآثار ذات أبعاد نفسية أو معنوية أو مادية. لذلك ينبغي وضعها في الاعتبار والبحث عن سبل علاجها وتحديد متطلبات علاجها من الجهد والتكلفة.

٦ ـ تحقيق الأهداف:

عند تعدد الأهداف وتباينها بالنسبة لدرجة الأهمية، ينبغي للمخطط اختيار الحل الذي يحقق أهم الأهداف وأكثرها مساهمة في إنجاز المهمة وتخم تحقيق الأهداف الكلية والشاملة للتنظيم ككل وليست الأهداف المهمة للوحدة فقط. ويستطيع القائد تحقيق ذلك عن طريق تصنيف الأهداف حسب أوليتها ودرجة أهميتها.

٧ ـ **الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري:**

ينبغي للمخطط أن يضع باعتباره متطلبات الإسناد الإداري. وبحيث جميع القوى والعوامل التي تؤثر في الموقف الإداري. يضاف إلى ذلك دراسة الظروف البيئية وما يرتبط بها من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

الوسائل التي تساعد على اختيار البديل الأفضل:

إلى جانب المعايير والاعتبار التي تحكم عملية اختيار أفضل الطرق هناك بعض الوسائل التي يمكن للمخطط الاستعانة بها من خلال عملية المقارنة والمفاضلة بين الطرق المتوفرة لتحديد الحل الأفضل منها ما يلي:

١ ـ أن تجري عملية المفاضلة بين الطرق المتاحة واختيار الأفضل وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية. وهذا يتطلب التعقل وعدم الاندفاع. وأن يكون الاختيار عن قناعة تامة وغير متأثراً بالقيم والاعتبارات الشخصية التي تحكم سلوكه خلال عملية الاختيار.

٢ ـ الاستعانة والاسترشاد بآراء الأركانات والقادة المرؤوسين. لأن وجهات النظر المختلفة تمنح الفرصة للاكتشاف بدائل متعددة للتنفيذ. وتلقي الضوء على أفضل الطرق من بين الطرق المطروحة. علماً أن مثل هذا الاسترشاد يعتبر عاملاً أساسياً لضمان اختيار الحل الأفضل.

٣ ـ ترتيب وتبويب الطرق المتوفرة تنازلياً حسب أولوياتها وأفضليتها انطلاقاً من التحليل والتقييم لكافة الطرق المطروحة وهذا يساعد المخطط على إدراك مقدار تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على عملية الاختيار.

٤ ـ التأكد من مزايا وعيوب كل واحد من الطرق المتاحة عن طريق إخضاعها للفحص والتدقيق. وقد اتضح من بعض الدراسات تحديد بعض الأساليب والطرق التي يمكن عن طريق الاستعانة بها فحص وتجربة طرق الحل ومن أهمها:

أ ـ إعادة تقييم الجوانب السلبية للطرق.

ب ـ إعادة تقييم الافتراضات والأسس التي تقوم عليها الطرق.

ج ـ تفضيل كل طريقة في خطوات لإتاحة الفرصة للكشف عن سلبياتها مبكراً

ومحاولة علاجها.

د ـ إعادة تقييم الطرق المستبعدة سابقاً وإعادة النظر في عيوبها وعلاجها.

هـ ـ الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة أفضل الطرق من أهمها ما يلي:

(١) بحوث العمليات.

(٢) شجرة القرارات.

(٣) نظرية المباريات.

(٤) الحاسبات الإلكترونية.

ولا شك أن هذه الوسائل تساعد المخطط على دقة التحليل والتقييم وسلامة النتائج التي يبني عليها التخطيط بعد اختيار الأفضل وفي الحقيقة أنه يمكن تطبيق مثل هذا الإجراء التقديري على كثير من المجالات والمعاضل والمواقف المختلفة. وهناك طريقة فنية محددة في القوات البرية لحل المعاضل التكتيكية هي عملية تقدير الموقف. بينما هناك دراسة أوسع لحل المعاضل التي لها طابع آخر هي دراسة الأركان وفي الواقع العملي داخل القوات البرية ولا سيما في المستويات العليا تتطلب عملية التقدير لتخطيط العمليات التكتيكية عمل كثير من التقديرات. ففي البداية يُعد كل ضابط من ضباط الأركان الرئيسيين تقديراً ينحصر في حدود مسؤوليته. ولكن هذا التقدير لا ينتهي بقرار كما هو معروف ولكن ينتهي بتوصية الضابط الركن للقائد بأفضل طرق العمل. وعندما يتسلم القائد جميع تقديرات الأركانات، يقوم بإجراء تقديره الخاص معتمداً على المعلومات التي وفرها هيئة الأركان ومناقشته العقلية للتوصل إلى قرار مناسب. وفي الواقع أن مناقشة القائد العقلية التي تستند إلى معرفته الواسعة وتجربته الطويلة لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار.

٣ ـ إعداد الخطط.

لا يمكن خلال الحروب أو القتال تحقيق شيئاً إلا عن طريق الحساب وكل ما تصل إليه دون تفكير دقيق لا يؤدي إلى نتيجة. لأننا لا نجد شيئاً إذا لم نبحث وليس هناك اكتشاف بدون فرضية سابقة. لهذا ينبغي استخدام الخيال على أن يزوّد بالمعلومات والوثائق والمعطيات التكتيكية والنفسية والسياسية. وعند تصميم أية

مناورة وقبل تنفيذها لا بدّ من تخطيط كل عمل من أعمالها. لأن الخطط هي وسيلة ترجمة القرار إلى عمل. ومن المستحيل بشكل عام تخطيط أعمال كل عملية من العمليات العسكرية قبل بدايتها. ولكن ينبغي تخطيط المرحلة الأولية كحدٍ أدنى قبل التنفيذ. وعادة يوجز القائد مفهومه للعملية خلال اتخاذه للقرار ويزود المرؤوسين بمفهومه للعملية بشكل نموذجي وبشيء من البصيرة فيما يتعلق بتصور القائد للتنفيذ الكلي للقرار، وتتضح فكرة القائد خلال التنفيذ، ويتناسب التخطيط العملياتي ويتطابق مع هذه الفكرة لترجمتها إلى تدابير تنفيذية قابلة للتحقيق. ويتم تخطيط المرحلة التالية على مختلف احتمالاتها عندما يعطي القائد قراره في البدء بالمرحلة الأولى.

إن التخطيط العملياتي عبارة عن عمل متدرج يبدأ قبل العمل ويتتابع ويحكم ويضبط خلال التنفيذ، وهو دائماً متقدماً على التنفيذ بمرحلة واحدة على الأقل، وينبغي أن يقرر القائد ترابط الأعمال المتعاقبة لكي يرتبط كل عمل من الأعمال بالعمل الذي يسبقه في الوقت المناسب على أن يتم ذلك بفاعلية عالية. وينبغي أن يشمل التخطيط التفاصيل الكافية لإيضاح مفهوم القائد وقراره. ومن وسائل ضمان التفاهم تنسيق القائد وأركاناته الخطة مع المرؤوسين والعناصر المجاورة والمساندة خلال إعداد الخطة.

ولبناء خطة أكثر تعقيداً ينبغي بصورة متكررة البدء بالهدف الرئيسي ثم رسم الأعمال المتتالية اللازمة انتهاءً بالوضع الراهن. وهذا يمنح الفرصة لإجراء تقرير واقعي، وتحديد الزمن التقريبي اللازم لكل مرحلة. وبذلك يستطيع القائد الحصول على فكرة ما عن الوقت المتوفر للتخطيط والإعداد إلى جانب إعداد جدول زمني يحدد البدء بالأجزاء المتتالية من الخطة.

وعندما نقسم أعمال القيادة إلى ثلاثة مراحل متعاقبة والتي تتمثل في التخطيط والقرار والتنفيذ. لا يفسر ذلك أننا نضع منهجاً جامداً يجب التمسك به، ولكن في الواقع أن هذه المراحل تتداخل وتتشابك، لأن المخطط ليس جامداً كما يظن البعض. ولكن القائد يؤسس قبل البدء بالعمل مخططاً في البداية بقدر الإمكان للأحداث اللاحقة، لأنه يستطيع من منبع الأحداث التأثير على مجراها بشكل أفضل.

وينبغي أن يضع القائد باعتباره أن بعض الأشياء تكون اختيارية في البداية، ولكنها تصبح في النهاية من الضروريات ويجب أن يدخل في حسابه الخسائر المادية والمعنوية المتوقعة، وأن يحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر المحتملة.

وخلال التخطيط يكون القائد في أمسّ الحاجة إلى المعلومات عن العدو لكي تمنحه القدرة على اتخاذ القرار الصحيح. وينبغي له البحث عنها لأن هذا البحث يهم المناورة بكاملها على أدنى حد ممكن. وقد تظهر خلال التنفيذ أحياناً الحاجة إلى معلومات جديدة تبعاً لتغيرات أوضاع القتال. عند ذلك ينبغي تعديل خطط البحث عن المعلومات التي سبق أو وضعت بصورة أولية حسب متطلبات الموقف الجديد. ولكن إذا كان معرفة لعبة العدو ضرورياً للمناورة بكاملها، فيجب أن لا تؤدي الإجراءات المتخذة إلى كشف خططنا للعدو. وذلك عن طريق اتخاذ التدابير التي تستهدف خداع العدو وإخفاء حقيقة خططنا. بحيث تشكل هذه التدابير أساس خطط الخداع التي تمتد إلى كامل المناورة كخطط المعلومات.

وينبغي تجنب توضيح التنفيذ بالتفصيل بالنسية للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم بشكل عام. لأن ذلك يسلب المرؤوسين امتيازاتهم ويقتل روح المبادرة لديهم. وينبغي للخطة النهائية أن تجيب على الأسئلة التالية: (من ـ ماذا ـ متى ـ أين ـ وفي بعض الحالات لماذا)؟.

وعندما يتم إعداد الخطة النهائية ويصادق عليها تنشر كأمر للتنفيذ أو كخطة ربما تصبح أمراً فيما بعد في المستقبل. ويتم التوزيع لجميع المتأثرين بها لكي يعدوا خططهم الخاصة بالتنفيذ. وينبغي تخطيط العملية إدارياً لمنع حدوث الثغرات فيها، وذلك لتغطية مطالبها الإدارية.

وينبغي أن يكون التخطيط الإداري شاملاً ودقيقاً أبعد من التخطيط العملياتي، إذ يشمل التخطيط الحصول على المعلومات وخطة الخداع التي تشمل المناورة بكل امتدادها وسعتها. ويترجم التخطيط بشكل عام كالتالي:

أ ـ خطط العمليات:

(١) خطة المناورة:

وهي الوثيقة الرئيسية للتخطيط وتشمل العمليات والخطط الأخرى المتعلقة

بها. ولخطة المناورة فروعها العملياتية والإدارية التالية:

أ ـ خطة التمركز أو الحشد.

ب ـ خطة تحصين الأرض.

ج ـ خطة النيران.

د ـ خطة الاستطلاع.

هـ ـ خطة الهجمات المضادة.

و ـ خطة الاتصال والارتباط.

(٢) ومن الخطط المتعلقة بالعدو أو خطط جمع المعلومات ما يلي:

أ ـ خطة المعلومات.

ب ـ خطة البحث عن المعلومات.

ج ـ خطة الخداع والتمويه.

(٣) الخطط الإدارية ومنها ما يلي:

أ ـ خطة نشر المصالح الإدارية أو انفتاح الخدمات الإدارية.

ب ـ خطة الإعاشة والإمداد.

ج ـ خطة السير.

د ـ خطة النقل والتحركات.

هـ ـ خطة الإخلاء والصيانة.

وليس بالإمكان تحديد جداول ثابتة لهذه الخطط لأن عددها يرتبط بشكل العملية ونوعها وطبيعتها. ويمكن دمجها بخطة واحدة في بعض المستويات. كما أننا لا نحتاج إليها في المستويات الصغرى (لأنها تكون شفوية) لأن مثل هذا التخطيط لا يتم إلا في المستويات الدنيا فتكون شفوية غير مكتوبة.

وفي الواقع أنه كلما كان تخطيط التنظيم يشمل المستقبل البعيد لنشاطاته كلما دعت الحاجة والضرورة إلى استعراض الخطط بصورة مستمرة. إلى جانب استعراض المعلومات التي قامت على أساسها تلك الخطط. وكلما اقترب وقت التنفيذ كلما أصبح بالإمكان إجراء تنبوءات أكثر دقة. وغالباً ما تتطلب التغييرات الثانوية في التنبؤ تغيرات ثانوية فقط في التقدير والخطط ولكن إذا اتضح أن التنبؤ

السابق لا يتفق مع التطورات والمستجدات في الموقف لدرجة تتطلب تنبؤاً جديداً أصبح من الضروري تجديد التقدير والقرار والخطط. وينبغي للقائد أن يضع في اعتباره أن هناك إرادتين متعارضتين ومستقلتين ولا تكفي القوة والمهارة لتحقيق الانتصار.

ولكن على من يريد الانتصار أن يكون أقوى وأمهر من خصمه، وأن العدو يخطط تصرفاته حسب تصرفاتنا تماماً كما أننا نخطط تصرفاتنا وفقاً لتصرفاته. وهذا لا يعني أن العدو يضبط جميع تصرفاته وفقاً لتصرفاتنا ونحن لا نستطيع ذلك تماماً.

ويرغب القادة غالباً تجنّب التنبؤ للمستقبل البعيد لعدم تأكده في أغلب الأحيان، وتوفير الوقت والجهد في صياغة خطط حتى التأكد بنسبة معقولة من دقة التنبؤ، ولكن ذلك يمثل مشكلة للمرؤوسين الذين يحتاجون الوقت الكافي لصياغة خططهم. ونتيجة لهذا وذاك فإن توقيت القرارات الذي يجب أن يسبق الخطط يمثل أكثر المواقف حراجة في عملية التخطيط إجمالاً.

ولكن لا ينبغي للقائد في أي وقت من الأوقات أن يحفظ موارده عندما يمكن أن يؤدي مثل هذا الموقف إلى التقليل من كفاءة الوحدة، لأن كفاءة الوحدة هي الاعتبار الغالب دائماً. وهذا يؤكد مسؤولية القائد وأركاناته ومساعديه في تكرار دورة التخطيط الكاملة في كثير من الأحيان لتطوير خطط جديدة.

إن استمرار التخطيط وتواصله أمر رئيسي وضروري بالنسبة لعملية التخطيط بصفة عامة، بغض النظر سواء كانت الخطط تنفذ بصورة مكتوبة أم لا. فإن إتمام تفاصيل عمليات التقديرات والتحليلات والمقارنات اللازمة لعملية التخطيط تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تدريب القادة وأركاناتهم ومساعديهم ومرؤوسيهم كما أن أشكال المعاضل المتنبأ بها والقرارات المتخذة والتنسيق المتمم والأوامر المجهزة تساعد مساعدة حقيقية وكبيرة في حل معاضل المستقبل غير المتنبأ بها والتي ستتطلب عمليات وقرارات مماثلة.

فهرس المحتويات